

# Modellkoncept 2021-2023

Resultatrapport från satsning på jämställdhetsintegrerad styrning och ledning



## Förord

Vi lever våra liv lokalt och de förutsättningar som kommuner och regioner skapar för sina invånare är avgörande för att olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar ska kunna ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Med Modellkonceptet har SKR sedan 2015 utvecklat en framgångsrik metod för att stötta kommuner och regioner att styra och leda i riktning mot ett mer jämställt samhälle.

För att förändra normer, strukturer och bryta ojämställda livsvillkor krävs ledarskap och handlingskraft. Hittills har 40 kommuner och åtta regioner deltagit. Flera framgångar har åstadkommit vilket gagnar alla invånare. När resurser fördelas jämställt och en likvärdig service erbjuds till alla oavsett kön så stärks kvalitén i verksamheterna och målen inom såväl Agenda 2030 som jämställdhetspolitiken kan nås.

Att nå ett jämställt samhälle är viktigt i sig men är också vägen framåt för att möta vår tids stora samhällsutmaningar som exempelvis kompetensförsörjning inom välfärdsyrken, klimatförändringar, otrygghet och ohälsa.

Vi hoppas denna rapport ska inspirera fler kommuner och regioner till att påbörja ett systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering och att den ska visa andra aktörer potentialen i det lokala och regionala jämställdhetsarbetet.

Stockholm, 30 april 2023

Fredrik Lennartsson

Avdelningsdirektör avdelningen för vård och omsorg

## Innehåll

<b>Modellkoncept 2023</b> .....	<b>1</b>
<b>Förord</b> .....	<b>2</b>
<b>Innehåll</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
<b>Att fånga resultat</b> .....	<b>8</b>
<b>Deltagare i Modellkonceptet</b> .....	<b>10</b>
<b>Deltagarnas resultat</b> .....	<b>13</b>
<b>Resultat av förbättringsarbetet utifrån resultatkedjan</b> .....	<b>20</b>
<b>Lärdomar och erfarenheter</b> .....	<b>24</b>
<b>Analys och några avslutande reflektioner</b> .....	<b>29</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>34</b>

**ISBN** 978-91-8047-140-4

**Post:** 118 82 Stockholm | **Besök:** Hornsgatan 20

**Telefon:** 08-452 70 00 | [www.skr.se](http://www.skr.se)

Beställ eller ladda ner på [skr.se/publikationer](http://skr.se/publikationer)

# Sammanfattning

Kommuner och regioner har en viktig roll i arbetet med att förverkliga de nationella jämställdhetspolitiska målen. Att omsätta dessa i ett konkret förändringsarbete är en avgörande framgångsfaktor för att nå ett jämställt samhälle. I SKR:s Modellkoncept får kommuner och regioner stöd i arbetet med att integrera jämställdhet i styrning och ledning.

I 2023 års omgång (2021-2023) av Modellkonceptet deltog Lunds kommun tillsammans med Region Östergötland och Region Kronoberg. Mentorerna var Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Värmland. Inledningsvis hade även Lunds kommun stöd av en utvecklingsstrateg med ansvar för jämställdhet från Linköpings kommun.

Resultatrapporten bygger på underlag från deltagarnas egna resultatrapporter, deltagande observationer samt intervjuer med deltagare och mentorerna. Rapporten visar att deltagarna uppskattar satsningen som i hög grad bidragit till att deras arbete med jämställdhetsintegrering utvecklats. Något som i förlängningen kommer att kunna leda till högre kvalitet och ökad förmåga att möta invånarnas efterfrågan och behov.

Några resultat som uppnåtts:

- Samtliga deltagare har utvecklat arbetet med jämställdhetsintegrering av sina styr- och ledningssystem.
- Utmaningar i jämställdhetsarbetet har identifierats och deltagandet har skapat bättre förutsättningar för verksamhetsförbättringar.
- Reflektion över egna och andras arbetssätt har bidragit till lärdomar och ökad förståelse för politikernas, chefernas och nyckelpersonernas ansvar för och roller i ett framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering.

Ännu syns få resultat i verksamheternas praktiska arbete men flera förbättringsarbeten är planerade eller påbörjade. I Lunds kommun har exempelvis en kartläggning och jämställdhetsanalys av fritidsgårdarnas arbete genomförts och i Region Östergötland har jämställdhetsanalyser genomförts inom ADHD-behandling, hjärtsjukvård, diabeteshjälpmiddel och nyttjandet av specialiserad vård. Modellkonceptet har ökat den organisatoriska

förändringskompetensen och lagt en god grund för fortsatt arbete med jämställdhetsintegrering hos såväl deltagande organisationer som mentorer.

Jämställdhetsarbete tolkas, organiseras, styrs och leds på olika sätt. Det genomförs utifrån olika förutsättningar; finansiella och mänskliga resurser, kompetens och kapacitet. Varierande angreppssätt och strategier resulterar i olika villkor och förutsättningar vilket leder till olika resultat och effekter. SKR har en fortsatt viktig roll i en gemensam kunskapsuppbyggnad kring hur olika strategier och organisationskulturer påverkar jämställdhetsarbete och styrning av tvärssektoriella frågor.

# Inledning

Syftet med Modellkonceptet är likvärdig service och jämställd resursfördelning till olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar. Genom konceptet får deltagarna också kunskap som kan användas för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i Agenda 2030. Målet för kommuner och regioner som deltar i Modellkonceptet är att identifiera jämställdhetsutmaningar samt göra förbättringar i styrning och ledning av verksamheten.

Modellkonceptet genomfördes första gången 2015 och därefter har SKR fortsatt utveckla konceptet tillsammans med deltagare och mentorer. Den första omgången byggde vidare på erfarenheter från Program för hållbar jämställdhet (HåJ 2008 – 2013). Hittills har ett 40-tal kommuner och åtta regioner deltagit i arbetet.

I 2023 års omgång (2021-2023) deltog för första gången en kommun, Lunds kommun, tillsammans med två regioner: Region Östergötland och Region Kronoberg. Mentorer var Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Värmland. Rapporten sammanfattar resultat och lärdomar.

Målgrupper för rapporten är:

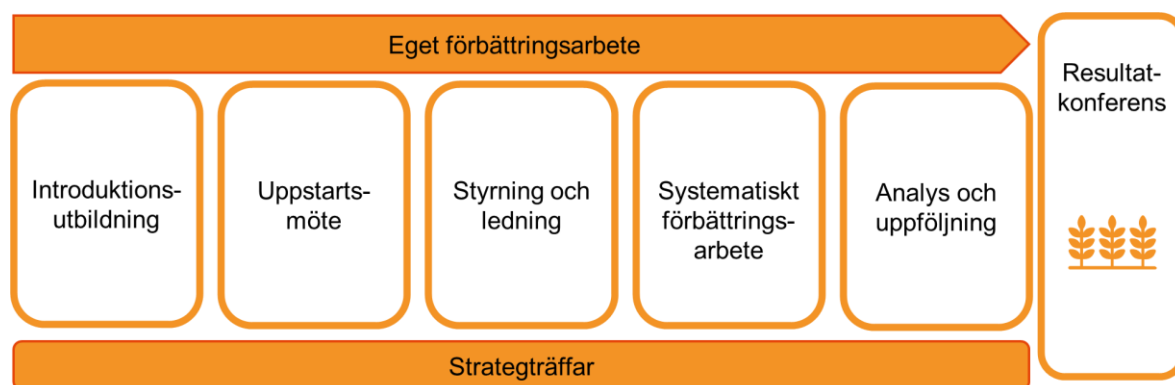
- Deltagande kommun och regioner.
- Kommuner och regioner som vill utveckla sitt jämställdhetsarbete och påbörja ett systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering.
- Yrkesgrupper inom områdena folkhälsa, jämställdhet, barns rättigheter, integration, mänskliga rättigheter, vilka vill förstå konceptet och eventuellt anpassa det för att inkludera andra tvärssektoriella frågor i styrning och ledning.
- Regeringskansliet, statliga myndigheter, forskare, utvärderare och andra intresserade.

## Modellkonceptet

Modellkonceptet följer en strukturerad process där lärandeträffar ger deltagarna möjlighet till systematiska jämförelser inom olika teman. Till varje enskilt moment finns framtaget stöd och en gemensam plattform för lärande. Genom processen har varje deltagare även stöd av en mentor som deltagit i konceptet

tidigare. Från varje organisation deltar en politiker och chef på ledande positioner, samt en strateg eller motsvarande nyckelperson. Deltagarna arbetar i grupper om två eller tre kommuner/regioner. Genom ett strukturerat lärande görs förbättringar i styrning och ledning av verksamheten.

**Figur 1:** Modellkonceptets olika moment



På SKR:s webb<sup>1</sup> finns en utförlig beskrivning av vad som ingår i Modellkonceptet och vad som förväntas av deltagarna. Där finns även Resultatrapporter från tidigare omgångar.

### Mål för deltagande i Modellkonceptet

SKR:s mål för deltagarna är att de:

- Identifierar jämställdhetsutmaningar i sina organisationer.
- I större utsträckning jämställdhetsintegrerar sina system för styrning och ledning.
- Integrerar jämställdhet i det ordinarie arbetet med att mäta, analysera och följa upp resultat.
- Planerar och testar förbättringsarbeten för att utveckla en jämställd verksamhet.
- Synliggör och förbättrar en organisationskultur som stödjer jämställdhetsintegrering.

<sup>1</sup> [Modellkoncept för jämställdhet](#)

# Att fånga resultat

I följande kapitel presenteras det underlag som ligger till grund för bedömningen av resultatet av 2023 års omgång av Modellkoncept för jämställdhetsintegrering och de analysramar som använts.

## Underlag och analysramar

Underlaget utgörs av deltagarnas resultatrapporter kompletterade med intervjuer. Politiker, chefer och strateger, totalt 15 personer, i såväl deltagande som mentorsorganisationer har intervjuats. Deltagande vid lär- och strategträffar har också gett värdefull input.

Det är inte helt enkelt att veta vad som är ett resultat eller hur olika sorters resultat ska värderas. Den samlade bedömningen av omgångens resultat utgår därför från flera analysramar. En värdering görs relaterad till SKR:s mål för deltagandet (beskrivna ovan), en annan görs utifrån den självskattning som deltagarna själva gjort i den checklista som ingår i Vägledning för jämställdhetsintegrering. Checklistan är ett självskattningsverktyg som gör det möjligt för deltagarna att följa sin egen utveckling. Den bygger på forskning och erfarenheter om framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering och om implementering av resultat av utvecklingsarbeten i ordinarie arbetsprocesser.

Bedömningen av resultaten görs också utifrån en resultatkedja (Figur 2) inspirerad av Statskontorets utvärdering av jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM).

**Figur 1:** Resultatkedjan i Modellkonceptet



Enligt SKR:s version definieras resultatkedjans olika steg enligt följande:

En *aktivitet* är en punktinsats som genomförs under en avgränsad tid. Det kan vara en utbildningsinsats eller en översyn av ett styrdokument.



En *ny eller ändrad produkt* har en större förändringspotential och föregås ofta av ett politiskt eller administrativt beslut. Det kan handla om nya mål och policys eller ändrade anvisningar för budgetprocessen, ändringar i riktlinjer och rutiner eller nya verktyg.

*Nya eller ändrade arbetsätt* är ofta ett resultat av den ändrade produkten. Det kan gälla såväl metoder och rutiner som olika sätt att organisera arbetet.

*Ett nytt eller ändat utfall* uppstår när kommunens eller regionens verksamhet förändras så att det medför en förändring för brukare eller invånare. Till exempel att fördelningen av hemtjänstimmar blivit mer jämställd eller att fördelningen av regionalt utvecklingsstöd blivit mer jämställd.

En *samhällseffekt* uppstår när dessa förändringar bidrar till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås.

Ett utvecklings- och förändringsarbete förutsätter att lärande utgör en viktig del av strategin. En bärande del i Modellkonceptet är därför möjligheten till gemensamt systematiskt lärande, såväl inom som mellan de deltagande organisationerna. Lärdomar av arbetet i Modellkonceptet är värdefulla och ses också som resultat.

Till sist analyseras resultaten i relation till forskning och erfarenheter av arbete med jämställdhetsintegrering i politiskt styrda verksamheter.

# Deltagare i Modellkonceptet

I 2021-2023 års omgång av Modellkoncept för jämställdhet deltog Lunds kommun, Region Östergötland och Region Kronoberg. Mentorerna var Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Värmland. Inledningsvis hade även Lunds kommun stöd av en utvecklingsstrateg med ansvar för jämställdhet från Linköpings kommun.

I följande kapitel ges en kortfattad beskrivning av respektive deltagares utgångspunkter och målsättningar liksom hur de organiserat utvecklingsarbetet inom ramen för deltagandet i Modellkonceptet.

## Lunds kommun

2010 undertecknade Lunds kommun CEMR-deklarationen och 2018 blev Lund Sveriges första stad för Mänskliga rättigheter (MR-stad). Trots en hög ambitionsnivå saknades ett systematiskt och kommunövergripande arbete med jämställdhetsintegrering. Det kommunövergripande styrdokumentet ”Program för social hållbarhet 2020-2030” hade nyligen antagits av kommunfullmäktige när processen inleddes för ett deltagande i Modellkonceptet. Programmets övergripande jämställdhetsmål är att *Kvinnor, män och icke-binära ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv*. Deltagandet i Modellkonceptet för jämställdhet förväntades i huvudsak bidra till att uppnå målsättningar om *en god kunskapsnivå och metodutveckling inom jämställdhet*. Efter en inledande självskattning utifrån SKR:s Vägledning för jämställdhetsintegrering valdes fem områden ut, vilka bedömdes ha stor förbättrings- och utvecklingspotential:

- Politisk efterfrågan.
- Kompetens och lärande.
- Jämställdhet i hela styrkedjan.
- Redovisning och analys av könsuppdelad statistik.
- Jämställda beslutsunderlag.

Från Lunds kommun deltog två politiker, en hållbarhetschef och två strateger/nyckelpersoner. Kommunen valde också att tillsätta en utökad och mer operativ arbetsgrupp som utöver de två strategierna bestod av strategiska funktioner från kommunledningskontorets ekonomiavdelning (controller),

avdelningen för ledningsstöd (en utvecklingssekreterare och en utredare) samt från HR-avdelningen (HR-strateg). Därutöver fanns en styrgrupp bestående av hållbarhetschefen och fyra förvaltningsdirektörer.

## **Region Kronoberg**

2021 beslutade regionstyrelsen att ansöka om deltagande i Modellkonceptet. Genom beslutet pekade den politiska ledningen ut en viljeriktning för arbetet och betonade särskilt vikten av att utvecklingsarbetet skulle ge konkreta resultat. En jämställdhetsstrateg rekryterades för att stötta ledningens deltagande och en arbetsgrupp skapades med medarbetare från Hälso- och sjukvården, Länstrafiken och Regional utveckling. Samtliga medarbetare hade arbetsuppgifter kopplade till analys och uppföljning eller verksamhetsutveckling. Arbetsgruppen utgjordes av två verksamhetsutvecklare, en projektledare (ledningsstab), två utredande analytiker, en statistiker och en controller.

En styrgrupp knöts till arbetet bestående av ordförande och 1:e och 2:e vice ordförande i regionstyrelsen, ordförande i folkhälsoberedningen, regiondirektör, ekonomi- och planeringsdirektör samt biträdande regional utvecklingsdirektör.

En första självskattning utifrån SKR:s checklista synliggjorde att trots att Landstinget Kronoberg undertecknat CEMR-deklarationen 2011, hade inga ytterligare beslut tagits med särskilt fokus på jämställdhetsintegrering efter regionbildningen 2015. Självskattningen visade att ett jämställdhetsperspektiv genomgående saknades liksom en styrning av frågorna. I flera styrande dokument fanns skrivningar om jämställdhet men uppföljning och analys saknades. Sammanfattningsvis konstaterades att i styrdokument där jämställdhet nämns saknas styrande mål och mätetal vilket medfört bristande uppföljning. En prioritering gjordes vilken innebar en fokusering på checklistans steg ett till fem.

## **Region Östergötland**

Regionen undertecknade CEMR-deklarationen 2015 och följde upp med en handlingsplan för 2017-2019. Arbetet ledde till att arbets sättet med jämställdhetsintegrerad budget implementerades. Som nästa steg i arbetet valde Region Östergötland att delta i Modellkonceptet för jämställdhet. Följande områden prioriterades:

- Kompetensutveckling.
- Jämställdhetsintegrerad budget.
- Könsuppdelad statistik med anvisningar.
- Jämställdhetsintegrerade styrdokument.

I regionen finns en hållbarhetsstrateg kopplad till Hållbarhetsenheten vid regionsledningskontoret. I och med deltagandet i Modellkonceptet förstärktes arbetet med en arbetsgrupp, en beredningsgrupp och en styrgrupp. Styrgruppen har utgjorts av två politiker från regionstyrelsen, regionutvecklingsdirektören, hållbarhetschef, controller och strateger från hållbarhetsenheten och enheten för samhällsplanering. Arbetsgruppen har bestått av strateger och verksamhetschef. Beredningsgruppen har utgjorts av arbetsgruppen, controller och direktör.

# Deltagarnas resultat

I följande kapitel redovisas resultat som de deltagande organisationerna beskriver i sina resultatrapporter, i intervjuer och presentationer vid Modellkonceptets lärträffar och slutkonferens.

## Resultat enligt SKR:s Vägledning

SKR har tagit fram en Vägledning för jämställdhetsintegrering som består av centrala delar vilka är relevanta för jämställdhetsintegrering och genomförande av Agenda 2030. I vägledningen betonas betydelsen av styrning och ledning, statistik och analyser samt förbättringsarbete. Till Vägledningen finns checklistor som organisationer kan använda för att skatta sig själva.

Deltagarna i Modellkonceptet har gjort en självskattning av hur långt de kommit när det gäller olika aspekter i arbetet med jämställdhetsintegrering. Självskattningen genomfördes kontinuerligt i samband med varje träff i konceptet. Samtliga deltagare uppger att medverkan i Modellkonceptet inneburit att de gjort en förflyttning totalt sett. Det som främst är ”på plats” är politiska beslut och ett ökat ägarskap från ledande politiker och chefer i arbetet med jämställdhetsintegrering. Det moment i vägledningen som deltagarna lagt mindre vikt vid och små förflyttningar inom är användningen av metoder för systematiskt förbättringsarbete liksom konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna.

Nedan ges några exempel från respektive deltagare när det gäller resultat i relation till framgångsfaktorerna i SKR:s Vägledning.

## Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering

En förutsättning för att delta i Modellkonceptet är att det finns ett övergripande politiskt beslut om att jämställdhetsintegrera organisationen. I Lunds kommun undertecknades CEMR-deklarationen 2010 och i Region Östergötland 2015. Dåvarande landstinget i Kronoberg undertecknade CEMR-deklarationen 2011 men sedan regionbildningen 2015 hade inga ytterligare beslut fattats med särskilt fokus på jämställdhetsintegrering. Regionen nådde sitt mål om att den politiska församlingen skulle ta beslut om jämställdhetsintegrering i mål och

budget 2023 genom att en text om jämställdhetsintegrering inkluderades i regionfullmäktiges budget för 2023.

### **Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering**

I Lunds kommun har deltagandet i Modellkonceptet bidragit till att sätta jämställdhet på agendan på flera nivåer i organisationen. Den politiska förankringen har stärkts liksom efterfrågan på resultat. Konkreta skrivningar i kommunstyrelsens verksamhetsplan om att intensifiera arbetet med jämställdhetsintegrering har ställt krav på kommunledningskontoret att återrapportera arbetet i årsanalysen. Jämställdhetsmål i program för social hållbarhet följs upp i kommunens hållbarhetsredovisning, vars mottagare är kommunfullmäktige.

I Region Kronoberg konstaterades att regionen befann sig i en inledande fas inom samtliga steg i checklistan. De valde att göra en avgränsning och fokusera på steg ett till fem. Deltagandet i Modellkonceptet har uppmärksammat behovet av att politiken prioriterar arbetet med jämställdhetsintegrering och förankring inom organisationens budgetprocess.

Region Östergötland skattade sig högt när det gällde den politiska ledningens ägarskap. De valde att prioritera ledningens och högsta chefers ansvar i arbetet liksom att jämställdhetsperspektivet skulle vara synligt i hela styrkedjan. Arbete med att utveckla jämställdhetsanalyser prioriterades i syfte att tydliggöra och underlätta relevanta områden till politiken men även för att kunna ge bättre anvisningar till verksamheten.

### **Ledande chefer tar ansvar för att jämställdhetsbeslut genomförs**

I Lunds kommun har kommunledningskontorets hållbarhetschef haft ett särskilt ägarskap för arbetet med jämställdhetsintegrering i Modellkonceptet. Hon har återkopplat till kommunens ledningsgrupp och löpande sammankallat styrgruppen för arbetet. En resurs på halvtid tillsattes för att arbeta med projektledning och samordning av kommunens deltagande i Modellkonceptet samt för det interna förbättringsarbetet.

”Kommunens ledningsgrupp bär övergripande ansvar för planering, genomförande och uppföljning av genomförda beslut”.

I Region Kronoberg genomfördes den första självskattningen av utvecklingsdirektör, planerings- och ekonomidirektör, utvecklingsdirektör för forskning, utveckling och utbildning, kanslidirektör, ekonomichef, enhetschef från besluts- och systemutveckling samt verksamhetschef från hälso- och sjukvårdsledning. Utifrån självskattningen gjordes en handlingsplan för regionens deltagande under 2022 med ambitionen att jämställdhetsintegrera regionfullmäktiges budget för år 2023. Genom deltagandet har ledande chefer ökat medvetenheten om vad det innebär att ta ansvar för jämställdhetsarbetet. Utvecklingsbehov har identifierats när det gäller att utveckla efterfrågan av jämställdhetsperspektiv i regionala styrdokument, i dialoger med ledningen och i systematisk uppföljning. Behov av tydliga riktlinjer, efterfrågan av könsuppdelad statistik och jämställdhetsanalyser har också identifierats.

”Framöver kommer politiska beslut som visar att vi ska arbeta med jämställdhetsintegrering vara centralt för fortsatt implementering. Det kommer även krävas att chefer fångar upp politikens beslut och att organisationen har förutsättningar att omsätta mål och planer till konkreta förbättringar i organisationens verksamheter.”

Deltagandet i Modellkonceptet har stärkt jämställdhetsarbetet i Region Östergötland genom att arbetet organiserats på tre nivåer: arbetsgrupp, beredningsgrupp och styrgrupp. Modellkonceptets upplägg och inte minst självskattningen bidrog till att synliggöra utvecklingsbehov. Utifrån självskattningen valde styrgruppen att prioritera ledning och högsta chefer. Kunskapshöjande aktiviteter genomfördes och i slutet av 2022 gjordes bedömningen att arbetet utvecklats när det gällde ledande chefers ansvar och ägarskap för arbetet. I resultatrapporten beskrivs att:

”Förflyttningar som skett är området Höga chefer tar ansvar för att politikernas jämställdhetsbeslut genomförs, där anvisningar för könsuppdelad statistik har uppdaterats inför delårsrapportering från verksamheten.”

### **Ledningen ger organisationen förutsättningar för kompetens och lärande**

Deltagarna uttrycker att själva deltagandet i Modellkonceptet inneburit ökade förutsättningar för organisationen att höja sin kunskapsnivå och kompetens. Längre fram i rapporten ges exempel på lärdomar som dragits.

Här ges ett exempel på hur ledningen i Lunds kommun skapat förutsättningar för organisatoriskt lärande och kompetensutveckling genom att starta ett Forum för forsknings- och utvecklingsfrågor inom social hållbarhet. Detta samlar forskare från samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet samt tjänstepersoner från Lunds kommun.

”Det övergripande syftet är dels att bidra med forskningsbaserad kunskap till kommunens arbete med social hållbarhet, dels att skapa en plattform för samverkan kopplat till forskning i frågor som rör social hållbarhet. Under 2022 var jämställdhet ett prioriterat tema för forumet, vilket bland annat resulterade i en beviljad ansökan om externa medel för samverkansprojektet ”Jämställdhetsintegrering – från byråkratisk process till ett görande som skapar reella skillnader”.

I övrigt har deltagarna genomfört kunskapshöjande aktiviteter och tagit fram utbildningspaket med filmer, APT-material och annat metodstöd för olika målgrupper. Region Kronoberg konstaterar i sin slutrapport att:

”Förändrade arbetssätt såsom nya rutiner för uppföljning och beslutsunderlag kräver kunskapshöjning och kunskapsspridning, vilket innebär att arbetet behöver bedrivas i lagom takt”.

I Region Östergötlands slutrapport beskrivs att arbetet i Modellkonceptet har bidragit till ökad kunskap kring hur metodstöd kan utvecklas för att integrera resultat från jämställdhetsanalyser.

”...men det är en fortsatt utmaning att se till att resultaten av jämställdhetsanalyserna leder till åtgärder i verksamhetsplaneringen.”

### **Jämställdhetsperspektivet är synligt i hela styrkedjan från styrning till uppföljning**

Samtliga deltagare bedömer att det skett en förflyttning inom området och att en utveckling har kommit igång.

I Lunds kommun hade ett jämställdhetsperspektiv inte funnits integrerat sedan tidigare eller varit synligt i varken kommunens styrmodell eller tillhörande ledningsprocess. Under 2022 har kommunen haft en process för framtagande av styrande dokument där nu jämställdhetsintegrering lagts till som ett moment.



Under 2023 fortsätter arbetet med att ta fram stödmaterial för denna del av processen.

I Region Kronoberg har behovet av tydligare styrning kopplad till jämställdhet identifierats, såväl efterfrågan som riktning behöver förmedlas från ledningen. Den genomförda självskattningen utifrån SKR:s checklista synliggjorde att det saknades mål och måttetal kopplat till jämställdhet inom organisationens styrdokument. Politikerna har dragit lärdomar:

”Vi kommer också fatta beslut om att alla nämnder under året ska göra minst en jämställdhetsanalys.”

I Region Östergötland konstateras att jämställdhetsanalyser årligen har presenterats i verksamhetsrapporteringarna men att systematisk uppföljning krävs för att se resultat över tid.

### **Organisationen redovisar och analyserar all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund**

Deltagarna har börjat mäta (o)jämställdhet genom olika kartläggningar. De har påbörjat analysarbete bland annat genom deltagande i SKR:s utbildningar inom området. Kompetensen att följa upp och göra analyser utifrån olika grupper av kvinnor och män har breddats, 44 personer deltog i en träff om könsuppdelade nyckeltal och om att formulera jämställdhetsutmaningar.

I Lunds kommun finns ingen kommunövergripande riktlinje för hur arbetet med könsuppdelad statistik eller jämställdhetsanalyser ska genomföras i praktiken. Under koncepttiden har förändringar genomförts i kommunens IT-system för att möjliggöra redovisning av könsuppdelad statistik. Anvisningar och måttmallar i kommunens kvalitetsledningssystem har uppdaterats.

I Region Östergötland har utbildningar och utveckling av metodstöd bidragit till nya arbetssätt i form av anvisningar till delårsrapporten om könsuppdelad statistik. Genom insatserna har förutsättningar för att integrera jämställdhet i ordinarie uppföljning skapats.

Exempel på påbörjade analyser i de deltagande organisationerna är:

- Försörjningsstöd arbetsmarknadsinsatser.
- Tillgång till hjärtsjukvård, tillgänglighet till fritidsgårdar.

- ADHD-behandling.
- Aktivitet på recept för att förbättra ungas hälsa.

### **Det finns både struktur och kultur som stödjer långsiktigt hållbara förbättringar**

Den förflyttning som deltagarna främst lyfter i sina slutrapporter rör förbättringar i strukturer för jämställdhetsintegrering i styrning och ledning. I Region Östergötland ingår jämställdhet, ”Stärka jämlikhet och jämställdhet”, i ett Hållbarhetsprogram som ett av tre områden. I Region Kronoberg konstaterades vid en lärträff att:

”Vi saknar en dokumenterad ”Region Kronoberg kultur” som vi kan följa. Det gör att alla gör på olika sätt i olika spår och inte konsekvent över tid.”

Regionen påbörjade därför ett arbete med att synliggöra olika kulturer genom arbete i workshops.

### **I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar**

I Lunds kommun finns inget politiskt beslut om att kommunens beslutsunderlag ska innehålla en könskonsekvensbeskrivning eller jämställdhetsanalys.

”Under perioden som deltagare i Modellkonceptet har arbetsgruppen tagit del av erfarenheter från andra kommuners och regioners arbete med jämställda beslut (bland annat Linköpings kommun och region Norrbotten). En viktig framgångsfaktor i deras arbete har varit (förutom ett politiskt beslut eller uppdrag) att genomföra dialoger med chefer och erbjuda kunskapshöjande insatser till såväl handläggare som förtroendevalda.”

I Region Kronobergs handlingsplan för det fortsatta jämställdhetsarbetet 2023-2025 ska tydliga rutiner för könsuppdelad statistik och jämställdhetsanalyser skrivas in, liksom analysuppdrag som förankras inom organisationens övergripande styrning och ledning. Inom den regionala utvecklingsnämnden i Region Östergötland har ett utvecklingsarbete skett för att synliggöra och motivera jämställdhetsperspektivet i beredningen av ärenden, i beslutsunderlag och vid uppföljning av insatser med fokus på kultur och tillväxt.

## **Organisationen använder metoder för systematiskt förbättringsarbete**

Inom detta område finns en stor utvecklingspotential. Enligt deltagarna så finns metoder för systematiskt förbättringsarbete men de används inte i arbetet med jämställdhetsintegrering. I Region Kronoberg konstateras att:

”Vi bedriver ett systematiskt förbättringsarbete inom flera verksamheter, men inte med koppling till ett jämställdhetsperspektiv.”

Deltagandet i Modellkonceptet har synliggjort behovet av att bättre nyttja befintliga metoder i implementeringen av jämställdhetsintegrering. Det har också synliggjort ett behov av att säkerställa att ett jämställdhetsperspektiv integreras i andra systematiska förbättringsarbeten, som exempelvis inom digitalisering.

## **Jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna**

Av resultatrapporterna framgår att det är för tidigt att se konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna men deltagandet har skapat bättre förutsättningar för en fortsatt systematisk implementering av jämställdhetsintegrering. Det illustreras av följande citat från Region Kronobergs resultatrapport:

”Förflyttningarna som kan ses med hjälp av checklisten indikerar att förändringsarbetet tar tid och behöver få spridning inom hela organisationen.”

# Resultat av förbättringsarbetet utifrån resultatkedjan

Att omsätta de nationella jämställdhetspolitiska målen i ett konkret förändringsarbete är en avgörande framgångsfaktor för att nå ett jämställt samhälle men vägen är lång för att nå dessa samhällseffekter. I arbete med jämställdhetsintegrering är det därför värdefullt att synliggöra även de små stegen längs vägen. I Modellkonceptet görs detta med hjälp av resultatkedjan (Figur 2). Kedjan bygger på en logik om att de olika stegen förutsätter varandra, till exempel att en aktivitet leder till nya/ändrade produkter som i sin tur leder till nytt/ändrat arbetssätt och så vidare. Nedan presenteras några exempel på deltagarnas resultat utifrån resultatkedjan.

## Några exempel på genomförda aktiviteter

En rad olika aktiviteter har genomförts i de deltagande organisationerna. Främst handlar det om aktiviteter för styrning och ledning, översyn av styrdokument och utbildningsinsatser. I Lunds kommun genomfördes en genomlysning av årsredovisningen för 2021 inklusive dess bilagor hållbarhetsredovisning, personalredovisning och kvalitetsrapport. Genomlysningen visade att det på kommunövergripande nivå i flera fall saknades ett jämställdhetsperspektiv i verksamhets- och kvalitetsuppföljningen. En generell frånvaro av könsuppdelad statistik försvårade analysen av kommunens resursfördelning utifrån jämlikhet och jämställdhet. Efter genomlysningen fördes dialog kring resultaten med nyckelpersoner och det gavs stöd via öppet hus för jämställdhetsanalyser. En annan aktivitet som genomförts är en kartläggning av ojämställdhet i Lunds kommun; ”Svart på vitt. Så (o)jämställd är Lunds kommun”. Kartläggningen utgick från de nationella jämställdhetspolitiska delmålen som bröts ner till lokal nivå.

I Region Kronoberg genomfördes aktiviteter utifrån en kommunikationsplan i syfte att sprida information om deltagandet under Modellkoncept-perioden. Under våren 2022 publicerades tre nyheter från Modellkonceptets aktiviteter vilka spreds internt och externt. Andra exempel på aktiviteter som genomförts är deltagande i SKR:s utbildningar ”Leda och styra för hållbar jämställdhet” och ”Analys och uppföljning”. Under utbildningen analyserade deltagarna mätetalet

Fysisk aktivitet på recept (FaR), vilket visade att fler kvinnor än män får FaR utskrivet.

I Region Östergötland har nya aktiviteter inneburit utbildningar och utveckling av metodstöd till jämställdhetsanalyser. För att stärka ägarskapet hos ledning och ledande chefer skapades utbildningspaket med filmer som kan visas på APT och i politiska nämnder. En lärdom från arbetet var vikten av att filmerna var relevanta och anpassade till de aktuella verksamheterna.

### **Några exempel på nya eller ändrade produkter**

Av deltagarnas resultatredovisningar framgår att genomförda aktiviteter lett till nya eller ändrade produkter, exempelvis ändrade anvisningar för olika processer. I Lunds kommun genomfördes exempelvis två ändringar inför arbetet med 2022 års uppföljning som ett resultat av det som framkommit i genomlysningen av olika styrande dokument. Den ena innebar uppdaterade anvisningar för de olika uppföljningsrapporterna i syfte att inkludera jämställdhetsperspektiv i analyser. Den andra, nya produkten berörde tekniska förändringar i kommunens IT-ledningssystem och innebar uppdaterade måttmallar för nyckeltal för att möjliggöra såväl automatisk inhämtning som manuell inrapportering av könsuppdelade utfall.

I Region Kronoberg ledde aktiviteterna till skrivningar om jämställdhet i olika styrdokument i syfte att öka den interna efterfrågan på jämställdhetsarbete. En handlingsplan för jämställdhetsarbetet togs fram som löper även efter deltagandet i Modellkonceptet. Målen i planen utgår från de utvecklingsområden som identifierats under deltagandet i konceptet.

Region Östergötland prioriterade att beslutsunderlag ska innehålla en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män. Arbetet har lett till att en hållbarhetssäkring av budgethandlingar genomförts samt att anvisningar utarbetats för delrapporter så att könsuppdelad statistik implementeras i redovisningarna. Regionen har också beslutat att utveckla arbetet med jämställdhetsintegrering med hjälp av Plattform för jämlik hälsa och vård – en plattform för ökad samordning kring folkhälsofrågorna på strategisk nivå. Ytterligare nya produkter är metodstöd till jämställdhetsanalyser och utbildningspaket för exempelvis arbetsplatsträffar.

## **Några exempel på nytt eller ändrat arbetssätt**

Enligt deltagarna är det för tidigt att se nya eller ändrade arbetssätt till följd av de insatser som genomförts så här långt. Deltagarna skattade sig lågt när det gäller konkreta förändringar i verksamheterna men det finns exempel på påbörjade utvecklingsarbeten.

I Lunds kommun har ett arbete påbörjats vid Arbets- och försörjningsenheten. Arbetet innebär att utveckla arbetssätt för att tillämpa jämställdhetsintegrering i hela självförsörjningsprocessen, från första kontakt till uppföljning av resultat. Syftet är att minska riskerna för genusbias vid bemötande, behovsbedömning och val av insatser. Arbetet förväntas också leda till jämställd fördelning av resurser i form av arbetsmarknadsinsatser. Ett annat verksamhetsnära jämställdhetsarbete i Lunds kommun berör fritidsgårdarnas arbete med att öka andelen besök av tjejer med målet om en mer jämställd fritidsgård.

I Region Kronoberg uttrycks att ett långsiktigt ägarskap och en väletablerad samverkan är en viktig strategi för att nå målen på längre sikt. Löpande uppföljning och utvärdering behöver bli en naturlig del av genomförandet. Målsättningarna i den framtagna handlingsplanen innebär nya arbetssätt och rutiner med utgångspunkt i regionens kvalitetsarbete.

I Region Östergötland har jämställdhetsanalyser genomförts inom ADHD-behandling, hjärtsjukvård, diabeteshjälpmedel och när det gäller konsumtion av specialiserad vård. Kunskapen har ökat om hur metodstöd kan utvecklas för att integrera resultat från jämställdhetsanalyser. Samtidigt konstateras att det är en fortsatt utmaning att säkerställa att resultaten leder till åtgärder i verksamhetsplaneringen.

En förändring i arbetssätt är det utökade samarbetet tvärs över styrkedjan som deltagandet i Modellkonceptet uppmuntrat. Detta har inneburit att jämställdhetsfrågor aktualiserats och kommit högre upp på den politiska agendan i Region Östergötland.

## **Nytt ändrat utfall och effekter på samhällsnivå**

Deltagarna menar att det är för tidigt att kunna se den typen av resultat och effekter. Samtliga deltagare har tagit kliv framåt men det återstår ett arbete innan förändringarna syns i verksamheterna och hos brukare/klienter eller invånare. Region Kronoberg gjorde exempelvis bedömningen att de vid starten

var i en inledande fas i sitt jämställdhetsintegreringsarbete. I Modellkonceptet prioriterade de Vägledningens fem första förutsättningar för att lägga en grund för det fortsatta arbetet.

# Lärdomar och erfarenheter

I följande kapitel presenteras deltagarnas lärdomar av arbetet med jämställdhetsintegrering liksom framgångsfaktorer och utmaningar. Därefter beskrivs hur deltagarna hanterat en mångfald av perspektiv och Agenda 2030. Deltagarna delar med sig av råd till nya deltagare och avslutningsvis ges en kortfattad beskrivning av mentorernas arbete med jämställdhetsintegrering.

## Lärdomar

Politiker, chefer och nyckelpersoner har dragit lärdomar kring betydelsen av:

- Kunskap om den egna organisationens styrprocesser och styrlogiker.
- Förståelse för politikerns, cheferns och nyckelpersoners ansvar för och roller i ett framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering.
- Att skynda långsamt och att kontinuerligt arbeta med strukturen för att undvika att arbetet blir personbundet.
- Att ta avstamp i ett gemensamt varför, som ringar in varför arbetet är viktigt och varför det behövs just i styrning och ledning.
- Reflektion över det egna arbetssättet och andras.
- Ett långsiktigt perspektiv och en tydlig strategi för arbetet.
- Statistikunderlag och jämställdhetsanalyser.
- Vilken kompetens som behövs för att genomföra jämställdhetsintegrering och jämställdhetsanalyser samt vilka anvisningar och metodstöd som behöver utvecklas för att möjliggöra analyser.
- Att säkerställa kompetens i organisationen och att denna behöver anpassas till deltagarnas respektive kunskapsnivå och kontext.

”När vi pratar övergripande om jämställdhet blir diskussionerna ofta abstrakta eller upprepande, och vi förlorar sikte på hur vi ska arbeta med jämställdhetsintegrering med koppling till behov för att uppfylla stegen i checklistan.” (Resultatrapport, Region Kronoberg)

Enligt de intervjuade är de viktigaste komponenterna i Modellkonceptet de gemensamma lärandeträffarna och erfarenheter från andra kommuner och regioner, stödet från mentorskommun/region och SKR samt sammansättningen



av olika funktioner (politiker och chefer på ledande positioner samt nyckelperson). SKR:s Vägledning för jämställdhetsintegrering lyfts också fram som en viktig del.

## **Framgångsfaktorer och utmaningar**

Vid intervjuerna ställdes frågor om framgångsfaktorer och utmaningar i jämställdhetsintegreringsarbetet. De intervjuade ombads också nämna något de var särskilt stolta över.

### **Framgångsfaktorer**

Framgångsfaktorerna kan sammanfattas i intresse och engagemang på hög nivå (politiker och chefer), att arbetet byggde på identifierade jämställdhetsutmaningar och samverkan mellan politiker, chefer och nyckelpersoner. Särskilt stolta var de intervjuade över det politiska engagemanget, organiseringen med arbetsgrupp/styrgrupp och det som åstadkommit på relativt kort tid. Den deltagande kommunen var särskilt stolt över samverkan med forskare och kartläggningen av jämställdhetsutmaningar. I regionerna lyftes arbetet i hållbarhetsprogram och att hela regionen (regional utveckling och hälso- och sjukvård) deltar. Flera nämnde också att de var särskilt stolta över att jämställdhet nu tydligare kommit in i styrdokument och att det tagits fram planer för det fortsatta arbetet.

### **Utmaningar**

I arbetet fanns utmaningar av olika slag. En handlade om uthållighet och långsiktighet och hur drivkrafter för arbetet kan skapas. En annan berörde svårigheter att följa, mäta och analysera arbetet. Att skapa tid och möjlighet för reflektion och analys bedömdes också svårt, inte minst inom hälso- och sjukvården. En tredje utmaning berörde mängden perspektiv som behövde hanteras samtidigt och svårigheter att skapa en helhet. I detta sammanhang nämndes jämlikhet och jämställdhet i vården och jämställdhet i hållbarhetsprogram.

Ett sätt att hantera utmaningen med uthållighet var att ta fram handlingsplaner för det fortsatta arbetet. En annan att hålla igång arbetet genom att vara mentor i den kommande omgången av Modellkonceptet.

## **Exempel på hantering av mångfald av perspektiv och Agenda 2030**

I Lunds kommun är arbetet med jämställdhetsintegrering i mångt och mycket integrerat i arbetet med hållbar utveckling inom ramen för Agenda 2030.

”Deltagandet i Modellkonceptet har bidragit till att ytterligare synliggöra vikten av att integrera ett jämställdhetsperspektiv i arbetet med miljömässig hållbarhet i allmänhet och med klimatomställningen i synnerhet.”

I Region Kronoberg har arbetet med att ta fram ett nytt hållbarhetsprogram med fokus på Agenda 2030 påbörjats. Ett hållbarhetsverktyg har utvecklats för att säkerställa att insatser som genomförs är relevanta utifrån utvecklingsstrategins målsättningar. Politiker från styrgruppen för Modellkonceptet har efterfrågat jämställdhetsaspekter i arbetet och förslag på jämställdhetsmål har tagits fram.

”Vi ser att arbetsprocessen inom Modellkonceptet kan bidra till regionens arbete med Agenda 2030. Agendan lyfter flera holistiska perspektiv för en hållbar utveckling, och samverkansplattformar kommer framöver vara viktiga för att nå målsättningar på övergripande nivå.”

Region Östergötland har parallellt med arbete i Modellkonceptet arbetat med ett hållbarhetsprogram utifrån målen i Agenda 2030.

”Tack vare medverkan i Modellkonceptet har jämställdhetsperspektivet inkluderats i hållbarhetsprogrammet och är nu ett av tre mål i programmet.”

Genom deltagandet i Modellkonceptet har regionen inspirerats av hur andra regioner arbetar med jämställdhetsintegrering. Jämställdhet kommer att ingå som en del av hållbarhetsprogrammets implementering där SKR:s checklista ska utvecklas så att även Agenda 2030-målen inkluderas.

## **Råd till andra kommuner och regioner som vill delta i Modellkonceptet**

I deltagarnas resultatrapporter ges några råd till nya deltagare:

- Identifiera och avsätt resurser för arbetet.
- Anpassa deltagandet till behov inom organisationen och gör eventuellt prioriteringar med hjälp av SKR:s checklista.
- Formulera tidigt organisationens ambitionsnivå utifrån de resurser som finns avsatta för satsningen och involvera samtliga funktioner (politiker, chefer och nyckelpersoner).
- Utse och/eller involvera politiska representanter från både styre och opposition i arbetet.
- Avsätt tid för arbetet och utse en kontaktperson som håller ihop arbetet inom organisationen.
- Utse en styrgrupp som speglar de olika verksamheter som finns i regionen/kommunen så att det finns ett tryck på att genomföra förändringar i hela organisationen.

## **Mentorernas erfarenheter och jämställdhetsarbete**

Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Värmland var mentorer i denna omgång av Modellkonceptet. När dessa regioner var deltagare var det första gången regioner deltog i konceptet vilket innebar att de själva inte hade någon mentor. Vid intervjuerna efterfrågades lärdomar och erfarenheter av att vara mentor. Samtliga intervjuade menade att det hade varit bra och värdefullt att delta i satsningen. Mentorerna uppskattade möjligheten att träffa andra och dela erfarenheter. Att vara mentor bidrog också till att hålla igång och utveckla det egna arbetet, inte minst genom att bibehålla arbetsgruppen med politiker, chefer och strateger.

Nedan ges några exempel på regionernas utvecklingsarbeten:

I Region Västerbotten har det fortsatta arbetet inneburit en utveckling av kommunikationen efter inspiration av andra deltagare. Det finns nu en pilotverksamhet med fördjupat stöd kring jämställdhetsintegrering i syfte att arbetet ska bli mer konkret. Analysarbetet utvecklas och en ny strategi för jämställdhet och jämlikhet tas fram. Ledningskulturens betydelse för arbetet diskuteras.

”...vi pratade om det i termer av att det är en svag styrsignal att något finns i en mall. Om ingen efterfrågar blir det bara ett irritationsmoment. Cheferna behöver stå upp för det!”

Regionen har också jobbat med jämställdhetsintegrering inom primärvården. Satsningen syftar till att utveckla beställning och uppföljning av hälsovalet som verktyg för en jämställd primärvård.

I Region Norrbotten har politiken beslutat att jämställda beslut ska följas upp eftersom politiken ”släppt igenom” ärenden som borde haft skrivningar om jämställdhet. Politikerna kom fram till att de behöver bli bättre på att skicka tillbaka ärenden som de inte är nöjda med. Standardskrivningarna i ärendemallen togs bort. I regionen har även ett stöd till arbetsgivare tagits fram; Develoop. Materialet ger stöd i att skapa inkluderande arbetsplatser utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det konstateras att många av företagens utmaningar med kompetensförsörjning och utveckling beror på ojämställdhet och vidare att denna ojämställdhet är kostsam eftersom den leder till bristande säkerhet, slarv, vantrivsel, tystnadskultur och dålig arbetsmiljö.

I Region Värmland har utmaningar identifierats om hur nationella och europeiska projekt, klusterorganisationer och företag på ett enkelt sätt ska förflytta sig när det gäller jämställdhet. Med SKR:s checklista för beslut som grund har en egen lista, Gender Equality Readiness Level (GERL) utformats för att aktörer ska kunna påbörja sin resa, hitta sin utgångspunkt och veta vad som behöver göras för att förflytta sig.

# Analys och några avslutande reflektioner

I detta avsnitt analyseras deltagarnas resultat i relation till tidigare forskning och erfarenheter. Därefter förs några avslutande reflektioner.

## **Modellkonceptet bidrar till jämställdhetsintegrering**

Deltagare och mentorer uppskattar satsningen som i hög grad bidragit till en utveckling arbetet, med jämställdhetsintegrering. Samtliga deltagare vill fortsätta som mentorer vilket är ett gott betyg. Att delta i Modellkonceptet har ökat den organisatoriska förändringskompetensen och lagt en god grund för ett fortsatt arbete med jämställdhetsintegrering hos såväl deltagande organisationer som mentorer. Samtliga deltagare har utvecklat arbetet med jämställdhetsintegrering av sina styr- och ledningssystem. Såväl utmaningar i arbetet som jämställdhetsutmaningar är identifierade och deltagandet har skapat bättre förutsättningar för verksamhetsförbättringar. Reflektion över det egna och andras arbetssätt har bidragit till lärdomar och ökad förståelse för politikers, chefers och nyckelpersoners ansvar för och roller i ett framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering.

## **Ett koncept för styrning och ledning**

Modellkonceptet är grundat i forskning och tidigare erfarenheter som pekar på betydelsen av ett ägarskap från politik och högsta ledning liksom att jämställdhetsperspektivet behöver vara synligt i hela styrkedjan från styrning till uppföljning.<sup>2</sup> Det är inom styrning och ledning som de främsta resultaten återfinns. Arbetet har lagt en god grund för en långsiktigt hållbar jämställdhetsintegrering. Kravet på deltagande från politiker och chefer på ledande positioner samt strateger/nyckelpersoner bidrar till ägarskap och förankring på högsta nivå.

---

<sup>2</sup> Boman, Sjöberg & Svensson (2013)

## Ökad förändringskompetens

Deltagandet i Modellkonceptet har bidragit till en ökad förståelse av hur den egna organisationen fungerar, dess styrkor och svagheter när det gäller styrning och ledning liksom förmågan att bedriva förändringsarbete.

”Jag har fått lite utifrånblicken på min egen organisation – styrkor och svagheter. Jag tycker jag fått syn på saker som funkar här eller går lättare för andra än för oss. Det är värdefulla lärdomar.” (strateg och mentor)

Deltagandet har också bidragit till ökad förståelse och samsyn inom organisationerna vad gäller mandat och roller hos olika funktioner. Erfarenhetsutbyte och jämförelser med andra och de strategiska samtalen som förts inom organisationerna har bidragit till en ökad organisatorisk förändringskompetens.

## Utveckling av det systematiska förbättrings- och utvecklingsarbetet

Jämställdhetsintegrering är ett förändrings- och utvecklingsarbete som behöver genomföras systematiskt. Många deltagare menar att det är en utmaning att följa upp och analysera resultat. Flera lyfter att det är svårt att avgöra i vilken utsträckning könsuppdelad statistik ska tas fram.

Genom kartläggningar och analyser har olika jämställdhetsutmaningar identifierats vilket varit hjälpsamt för inriktningen framåt. Utmaningarna har främst rört styrning, ledning och strukturer, men jämställdhetsutmaningar i verksamheterna har också identifierats inte minst i Lunds kommun genom kartläggningen av kommunens verksamhet i relation till de nationella jämställdhetspolitiska målen.

Genom att deltagare och mentorer engagerat en bredd av kompetenser från sina kommuner/regioner har förutsättningarna ökat för att integrera jämställdhet i ordinarie arbete med att mäta, analysera och följa upp resultat.

Utvecklingsstrateger, HR-controller, analytiker, utredare, economicontroller, verksamhetscontroller, förhandlare, samordnare social hållbarhet och folkhälsostateger har deltagit i konceptet. Genom insatserna har förutsättningar för att integrera jämställdhet i ordinarie uppföljning skapats.

## På väg mot verksamhetsutveckling

En identifierad risk i arbete med jämställdhetsintegrering är att arbetet stannar av på policynivå då det är svårt att få till reella förändringar i praktiken.<sup>3</sup> SKR har därför infört ett andra år i konceptet med ett mer verksamhetsnära stöd för nämnder och förvaltningar.

Några av de deltagande organisationerna har påbörjat förbättringsarbeten i verksamheterna medan andra planerar för det. Deltagarna har inspirerats av varandra när det gäller att välja ut ett begränsat antal piloter som får särskilt stöd i förbättringsarbetet. Hos mentorerna pågår förbättringsarbeten i verksamheterna vilket indikerar att verksamhetsutveckling kommer i ett senare skede. Detta utifrån strategin i Modellkonceptet där förankring i styrning och ledning är det första steget i förändringsarbetet.

För att arbetet ska leda till förändring och verksamhetsutveckling behövs vilja, förståelse av vad det innebär och möjligheter göra det.<sup>4</sup> Arbetet förutsätter en lärande organisation och mottaglighet för nya arbetssätt med strukturer och en kultur som främjar arbetet.<sup>5</sup>

Det är framför allt organisationernas strukturer som synliggjorts och det är där ett förbättringsarbete påbörjats. När det gäller organisationskultur finns flera olika kulturer inom och mellan organisationerna. I regionerna beskrivs olika kulturer inom hälso- och sjukvård och regional utveckling. Skillnaderna visar sig i olika ledarskapskulturer och angreppssätt för förändring och utveckling. Inom hälso- och sjukvården beskrivs att det är vanligt att jämställdhet och frågor kring våld byggs in som obligatoriska moment i utbildningar för att skapa en grundförståelse. Inom dessa verksamheter sker metod- och verksamhetsutveckling främst utifrån ett underifrån-perspektiv. Det verkar inte vara så vanligt att verksamhetsutveckling sker utifrån fattade beslut högst upp i styrkedjan.

---

<sup>3</sup> Drejhammar & Pingel (2001); Moser & Moser (2005); Nilsson (2007); Callerstig (2014)

<sup>4</sup> Lundquist (1993)

<sup>5</sup> Andersson & Sjöberg Forssberg (2018)

”Angreppssättet i modellkonceptet bygger mycket på information, administration och styrning och ledning men..() det är två olika kulturer i hälso- och sjukvård och regional utveckling.” (politiker, region)

I intervjuerna antas också att det finns såväl likheter som skillnader mellan regioner och kommuner när det gäller hur verksamheterna styrs och hur verksamhetsutveckling sker. De kulturella skillnaderna berör exempelvis hur verksamhetsutveckling vanligtvis initieras och genomförs.

### **Integrering av flera perspektiv**

Deltagandet i modellkonceptet har bidragit till utveckling av strukturer för olika pågående processer och även till att integrera dessa i varandra för att skapa större helhet i arbetet (minskat ”stuprörstänk”). I Lunds kommun kombineras jämställdhetsintegrering, aktiva åtgärder mot diskriminering, det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) och ledningsprocesser till en helhet: ”En förebyggande 4:a”. I Region Östergötland ingår arbetet med jämställdhetsintegrering i hållbarhetsarbetet och Agenda 2030. I Region Kronoberg utvecklas förändringskompetensen i hela styrkedjan genom ett gemensamt arbete med att utveckla ”hur:et” i arbetet – i syfte att skapa en ”Kronobergsmodell” som ska hålla över tid och leda till en jämställd region i praktiken. I regionerna har arbetet med jämställdhetsintegrering potential att utgöra ett ”gemensamt kitt” mellan regional utveckling och hälso- och sjukvård.

### **Några avslutande reflektioner**

Forskning och tidigare erfarenheter pekar på betydelsen av ett ägarskap från politik och högsta ledning liksom att jämställdhetsperspektivet är synligt i hela styrkedjan från styrning till uppföljning.<sup>6</sup> Genom att utveckla ett starkt organisatoriskt förändringstryck tillsammans med en stödjande utvecklingsorganisation kan drivkrafter skapas för ett levande förändrings- och utvecklingsarbete.<sup>7</sup>

Ovan beskrivna är en idealbild av vad som krävs för arbete med jämställdhetsintegrering men det finns inte *ett* sätt att göra det på utan arbetet behöver anpassas efter förutsättningar och sammanhang. Det är stor variation när det gäller villkor och förutsättningar för kommuners och regioners arbete,

---

<sup>6</sup> Boman, Sjöberg & Svensson (2013)

<sup>7</sup> Sjöberg Forssberg (2016)



inte minst kring möjligheter till internt och regionalt stöd.<sup>8</sup> Liksom i tidigare studier dras slutsatsen att jämställdhetsarbete tolkas, organiseras, styrs och leds på flera olika sätt och med olika förutsättningar såsom finansiella och mänskliga resurser, kompetens och kapacitet. Olika angreppssätt och strategier skapar olika villkor och förutsättningar och leder till olika resultat och effekter. Eftersom jämställdhetsintegrering i Modellkonceptet innebär att integrera jämställdhet i ordinarie styrning och ledning påverkas arbetet av olika tolkningar av de styr- och ledningsfilosofier som används.

SKR har en fortsatt viktig roll i en gemensam kunskapsuppbyggnad om hur olika strategier och organisationskulturer påverkar jämställdhetsarbete och styrning av tvärsektoriella frågor.

---

<sup>8</sup> SKR (2022)

# Referenser

Andersson, S. & Sjöberg Forssberg, K. (2018) Lärande organisation med mottaglighet för innovation. I O. Granberg & J. Ohlsson (red). *Den lärande organisationen 2.0*. Studentlitteratur.

Boman, A., Sjöberg, K. & Svensson, L. (2013) *Från politik till praktik. Metaanalys av fyra satsningar på jämställdhetsintegrering*. Slutrapport oktober 2013. APeL FoU.

Callerstig, A-C. (2014) *Making equality work: Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Akademisk avhandling, Linköpings universitet.

Drejhammar, I-B. & Pingel, B. (2001) *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer*. Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2001.11.

Lundquist, L. (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik*. Studentlitteratur.

Moser, C. & Moser, A. (2005) Gender mainstreaming since Beijing. A review of success and limitations in international institutions. *Gender and development*. Vol. 13:11-22.

Nilsson, A. (2007) *Innovativ eller konservativ excellens?* Forskningsrapport om jämställdhets- och mångfaldsarbetet på Karolinska Institutet. CEIFO 2007.

Sjöberg Forssberg, K. (2016) *Att skapa drivkrafter för lärande och förändring. En studie om jämställdhetsintegrering och dess förutsättningar i en kommun*. Licentiatavhandling, Linköpings universitet.

SKR (2022) *Uppföljning av CEMR-deklarationen i Sverige*.

# Modellkoncept 2023

Denna resultatrapport sammanfattar resultat och lärdomar från 2023 års omgång av SKR:s Modellkoncept, som ger kommuner och regioner stöd i arbetet med att integrera jämställdhet i styrning och ledning. Rapporten visar att deltagarna uppskattar satsningen som i hög grad bidragit till att deras arbete med jämställdhetsintegrering utvecklats. Något som i förlängningen kommer att kunna leda till högre kvalitet och ökad förmåga att möta invånarnas efterfrågan och behov.

Upplysningar om innehållet  
Love Nordenmark, [love.nordenmark@skr.se](mailto:love.nordenmark@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2023  
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-8047-140-4  
Text: Karin Sjöberg/Mirakadviser  
[www.skr.se](http://www.skr.se)